Rapport ministériel sur le rendement

Conseil canadien des relations industrielles

2014-2015 (période du 1er avril 2014 au 31 octobre 2014)

La version originale a été signée par

L'honorable MaryAnn Mihychuk, députée
Ministre de l'Emploi, du Développement de la main d'œuvre et du Travail

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre du Conseil canadien des relations industrielles, 2015

Ce document est disponible sur le site Web du Conseil canadien des relations industrielles au : http://www.cirb-ccri.gc.ca.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Table des matières

Message de la présidente 1

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation 3

Profil de l'organisation 3

Contexte organisationnel 4

Dépenses réelles 13

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental 14

Tendances relatives aux dépenses du ministère 15

Dépenses par crédit voté 15

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique 17

Résultat stratégique : 17

Programme 1.1 : Programme de règlement et de résolution de conflits .. 17

Services internes 21

Section III : Renseignements supplémentaires 23

Faits saillants des états financiers 23

États financiers 24

Dépenses fiscales et évaluations 24

Section IV : Coordonnées de l'organisation 25

Annexe : Définitions 27

Notes de fin de document 31

Message de la présidente

J'ai le plaisir de présenter le rapport ministériel sur le rendement (RMR) du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil) pour la période du 1er avril au 31 octobre 2014. Il s'agit du dernier RMR que présentera le CCRI, car celui-ci a perdu le statut de ministère le 1er novembre 2014.

Au cours des dernières années, le Conseil s'est efforcé d'éliminer son arriéré des affaires et de rationaliser ses pratiques de gestion des affaires afin d'assurer le traitement rapide de toutes les affaires dont il est saisi aux fins de règlement des différends et de décision. Le Conseil est parvenu à ses fins et a obtenu d'excellents résultats.

À la fin d'octobre 2014, il y avait seulement 326 affaires en instance devant le Conseil. Bien que 9,2 % de ces affaires aient été en instance depuis plus de deux ans, la majorité d'entre elles ont été mises en suspens à la demande des parties. Le délai moyen de traitement des demandes et des plaintes était de 123 jours, et 90 % des affaires ont été traitées et tranchées dans les 12 mois suivant leur présentation au Conseil. Il faut féliciter ma prédécesseure pour le leadership et la constante détermination dont elle a fait preuve en dirigeant le Conseil de manière à ce qu'il soit plus efficace et mieux en mesure de répondre aux besoins de la communauté des relations du travail.

Le 1er novembre 2014, la *Loi sur le service canadien d'appui aux tribunaux administratifs* est entrée en vigueur. En vertu de celle-ci, les services de soutien à 11 tribunaux administratifs – y compris le CCRI – ont été regroupés en une seule organisation intégrée. À la suite de cette entrée en vigueur, le président du Conseil a perdu les pouvoirs délégués à l'égard des ressources humaines et financières nécessaires à la conduite des travaux du Conseil. Ce dernier fait maintenant appel au Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs pour tous les services intégrés, les services de greffe et les services relatifs à son mandat de base, y compris le travail juridique et les tâches liées à des cas précis.

Au cours de la transition vers la nouvelle structure organisationnelle et le nouveau modèle de prestation de services, le Conseil continuera de se concentrer sur l'exécution efficace du mandat qui lui est confié par la loi et en fera sa priorité. Le CCRI et les institutions qui appuient le cadre de la négociation collective jouent un rôle toujours aussi important en tant qu'organismes qui favorisent l'établissement et le maintien de relations du travail constructives.

J'ai eu l'honneur et le privilège d'être nommée présidente du Conseil en décembre 2014. Je suis déterminée à m'assurer que le CCRI appuie les efforts déployés par les syndicats et les employeurs pour régler leurs différends, continue de fournir une aide juste, impartiale et rapide aux partenaires du milieu du travail et contribue à l'établissement de liens de collaboration et, en fin de compte, de milieux de travail productifs.

La version originale a été signée par
Ginette Brazeau
Présidente

Section I : Vue d'ensemble des dépenses de l'organisation

Profil de l'organisation

Ministre de tutelle : L'honorable MaryAnn Mihychuk, députée
Ministre de l'Emploi, du Développement de la main d'œuvre et du Travail

Premier dirigeant : Ginette Brazeau, présidente

Portefeuille ministériel : Travail

Instruments habilitants : *Code canadien du travail (Partie I – Relations du travail)*[i]
Certaines dispositions du *Code canadien du travail (Partie II – Santé et sécurité au travail)*[ii]
Loi sur le statut de l'artiste (Partie II – Relations professionnelles)[iii]

Année d'incorporation ou de création : 1999

Autre : Le Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil) est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif responsable de l'interprétation et de l'application de la partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code canadien du travail* (le *Code*). Depuis le 1er avril 2013, le Conseil est également responsable de l'administration et de l'application de la partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* (la *Loi*). Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail (CCRT) dans le cadre du remaniement de la partie I du *Code*. Le CCRI règle les questions liées aux relations du travail en exerçant les pouvoirs qui lui sont conférés par les lois pour rendre des décisions et fournir des services de règlement des différends aux syndicats et aux employeurs dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale. Les activités du Conseil consistent à accorder, à modifier et à révoquer des droits de négociation collective; à mener des enquêtes sur des plaintes de pratiques déloyales de travail, à les trancher ou encore à régler ces plaintes au moyen de la médiation; à déterminer les services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour prévenir les risques pour la sécurité ou la santé du public; et à rendre des ordonnances d'interdiction en cas de grèves ou de lock-out interdits par la loi.

Contexte organisationnel

Raison d'être

Le Conseil a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace de la loi qui régit les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Le Conseil contribue également au mieux-être du milieu culturel canadien en favorisant des relations professionnelles constructives entre les artistes et les producteurs assujettis à la compétence fédérale, et, par le fait même, assure de meilleures conditions d'engagement des artistes et une main-d'oeuvre plus stable et plus prévisible pour les producteurs. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider la communauté des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

Responsabilités

Le CCRI est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif responsable de l'interprétation et de l'application de la partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code*. Depuis le 1er avril 2013, le Conseil est également responsable de l'administration et de l'application de la partie II de la *Loi*. Cette loi établit un cadre qui régit les relations professionnelles entre les artistes professionnels indépendants et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale. Elle contient en grande partie des dispositions semblables à celles que renferme le *Code*.

La partie I du *Code* établit le cadre de la négociation collective – de l'acquisition et de l'extinction des droits de négociation –, des pratiques déloyales de travail et de la protection de l'intérêt public en cas d'arrêts de travail ayant une incidence sur les services dits essentiels pour protéger la santé et la sécurité.

Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

- la radiodiffusion
- les banques
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la manutention du grain
- l'extraction et le traitement de l'uranium

Le CCRI a également compétence sur :

- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- certaines entreprises des Premières Nations
- les sociétés d'État fédérales (notamment Énergie atomique du Canada limitée et les musées nationaux)

La compétence fédérale s'exerce sur quelque 800 000 employés et environ 12 000 employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel important sur les Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la portée géographique et l'importance nationale des activités menées dans le secteur de compétence fédérale contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI.

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément aux dispositions et au préambule du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins de la communauté des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada en mettant l'accent sur des initiatives qui permettent d'établir de bonnes relations du travail et qui favorisent le maintien de relations patronales-syndicales stables.

Organisation du Conseil

Le *Code* prévoit que le Conseil doit être composé du président, d'au moins deux vice-présidents à temps plein, d'un maximum de six membres à temps plein (dont trois représentent les employeurs et trois représentent les employés) et de membres à temps partiel (représentant, en nombre égal, les employés et les employeurs) nécessaires pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil : le président et les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de trois ans. En date du 31 octobre 2014, le Conseil était composé de la présidente, de quatre vice-présidents à temps plein ainsi que de six membres à temps plein et de deux membres à temps partiel. Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés sur le site Web du Conseil canadien des relations industrielles[iv].

Jusqu'au 31 octobre 2014, la présidente était la première dirigeante du Conseil et c'est à elle qu'incombaient la supervision et la direction des activités du Conseil, à savoir :

- l'attribution et la réattribution aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
- la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;
- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;

- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif et avocat général, qui relevait directement de la présidente. Le directeur exécutif et avocat général est responsable des activités régionales, de la gestion des affaires, des services juridiques, des services à la clientèle et de gestion intégrée et des services financiers.

Le Conseil est composé de trois régions principales – chacune étant dirigée par un directeur régional et greffier – dont les bureaux sont situés à Dartmouth, Montréal, Toronto, Vancouver, Ottawa et Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Les directeurs régionaux et greffiers relèvent du directeur exécutif et avocat général à Ottawa.

Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur le Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs*, cette structure hiérarchique a changé et tout le personnel relève maintenant de la direction du Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs (SCDATA), nouvellement créé. Par ailleurs, le président ne supervise plus directement les affaires internes ou le personnel et il obtient l'ensemble de ses ressources et services du SCDATA. Cependant, la *Loi* stipule que le président continue d'assurer la supervision et la direction des activités du Conseil. En outre, conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés en vertu du *Code* et du *Règlement de 2012 sur le Conseil canadien des relations industrielles*, le Conseil continue de nommer les greffiers et les agents qui agissent en son nom et de diriger leur travail en ce qui concerne les affaires du Conseil.

Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes

Pour réaliser son mandat, le CCRI tente d'atteindre le résultat stratégique suivant :

> **Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste*.**

Le résultat stratégique du CCRI s'accorde avec les Affaires économiques du gouvernement et contribue à l'atteinte du résultat souhaité par celui-ci : assurer la mise en place d'un marché équitable et sécurisé par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles régissant la conduite des employeurs et des syndicats, pour assurer des relations du travail stables et des milieux de travail productifs.

Il convient de souligner qu'au cours de l'exercice financier, le CCRI, dans le cadre du processus de modification à la *Structure de la gestion, des ressources et des résultats*, et de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a modifié la description de son résultat stratégique de sorte qu'il tienne mieux compte des nouvelles responsabilités du CCRI aux termes de la *Loi*.

Étant donné le mandat que lui confie la loi, le CCRI a un seul résultat stratégique et un programme.

1. Résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste*.

1.1 Programme : Programme de règlement et de résolution de conflits

Services internes

Priorités organisationnelles

Pour la période du 1er avril 2014 au 31 octobre 2014, le CCRI a concentré ses efforts et ses ressources sur les priorités principales qui appuyaient directement son résultat stratégique, dans le but de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail efficaces et stables dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale. Le progrès réalisé à l'égard des priorités décrites dans le Rapport sur les plans et les priorités du Conseil de 2014-2015 est résumé dans le tableau ci-dessous :

Priorités organisationnelles

Priorité	Type[1]	Résultat stratégique et programmes
Règlement rapide et juste des demandes et des plaintes	Priorité permanente	Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste* et est aussi directement liée à notre programme principal : Programme de règlement et de résolution de conflits

Sommaire des progrès

- Les indicateurs de rendement du CCRI montrent, pour la période du 1er avril 2014 au 31 octobre 2014, que ses activités de gestion des affaires continuent de donner d'excellents résultats. Au cours de cette même période, le Conseil a reçu 424 demandes et plaintes et en a réglé 363, ce qui représente un volume d'affaires tranchées de 86 %.
- Le délai moyen de traitement de toutes les affaires présentées au Conseil était de 123 jours, et 90 % des affaires reçues ont été tranchées dans les 12 mois suivant leur présentation au Conseil.
- Le Conseil a diminué le temps moyen mis pour rendre ses décisions à 48 jours, ce qui est bien en deçà des 90 jours prévus par la loi.
- Grâce aux interventions proactives et aux services de médiation efficaces des agents des relations industrielles du Conseil travaillant dans les bureaux régionaux, le taux de règlement des plaintes de pratiques déloyales de travail était de 44 %. Les règlements obtenus à l'aide de la médiation permettent aux plaignants et aux intimés de régler leurs différends de manière plus rapide et constructive.

1. Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé dans le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices avant l'exercice visé dans le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé dans le rapport sur les plans et les priorités ou le rapport ministériel sur le rendement.

Priorité	Type[1]	Résultat stratégique et programmes
Une communauté des relations du travail engagée et bien informée	Priorité permanente	Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste* et est aussi directement liée à notre programme principal : Programme de règlement et de résolution de conflits
Sommaire des progrès		
• Dans ses efforts soutenus visant à rendre compte à ses clients, le Conseil a poursuivi la publication de bulletins d'information semestriels qui informent sa clientèle de ses activités et de son rendement.		

Priorité	Type[1]	Résultat stratégique et programmes
Amélioration des capacités de gestion électronique	Priorité permanente	Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste* et est aussi directement liée à notre programme principal : Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes

Sommaire des progress
• Au cours de l'exercice financier, des ressources et des efforts importants ont été déployés pour mettre en oeuvre la saisie électronique des documents reçus ainsi que la création automatisée des dossiers d'affaires électroniques. Le Conseil a également lancé un portail Web qui permet aux clients de présenter des demandes ou plaintes ou tout autre document ultérieur par voie électronique. • Le CCRI a continué de participer activement à une initiative menée par TPSGC, le SCT-DDPI et d'autres PMO visant à mettre en application le nouveau système commun de gestion des affaires retenu à l'issue du processus de DP.

Analyse des risques

Tel qu'il a été mentionné dans les rapports précédents, le CCRI est un organisme à faible risque. Sur le plan financier, les salaires et avantages sociaux ont représenté, en 2014-2015, environ les quatre cinquièmes du budget de fonctionnement de 14,1 millions de dollars du Conseil. Le solde de 3,0 millions de dollars, qui est consacré au fonctionnement et à l'entretien, a été utilisé dans une proportion de 57 % pour les services professionnels et les déplacements, qui sont principalement liés au traitement des affaires (par exemple les déplacements nécessaires pour la tenue d'audiences, la location temporaire de salles d'audience, les services d'interprétation et la traduction des décisions).

Le Conseil est régi par la demande, en ce sens qu'il a uniquement pour mandat de trancher les questions que lui renvoient les syndicats, les employeurs, les employés individuels et la ministre du Travail. La charge de travail du Conseil dépend de bien des variables et est hautement imprévisible au cours d'un exercice.

C'est dans ce contexte que les risques énumérés ci-après ont été relevés dans les documents de planification du Conseil, et que des mesures d'atténuation ont été mises en place pour en réduire l'incidence et la probabilité qu'ils surviennent.

Principaux risques

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien à l'architecture d'alignement des programmes
1. Charge de travail imprévisible Une augmentation importante du nombre d'affaires complexes reçues nuirait gravement à la capacité du Conseil d'atteindre son résultat stratégique.	• Le nombre d'affaires reçues a augmenté pendant la période visée par le rapport. En fait, le nombre d'affaires reçues durant cette période était plus élevé que la moyenne de 650 affaires par année des cinq derniers exercices, soit la période de 2009-2010 à 2013-2014. De plus, il est prévu qu'une nouvelle loi relative aux demandes d'accréditation	Ce risque est directement lié à notre unique résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste*

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien à l'architecture d'alignement des programmes
	aura une incidence immédiate sur le nombre de scrutins de représentation que tient le Conseil. • Grâce au processus de saisie électronique des documents et à la mise en oeuvre des dossiers d'affaires électroniques, le travail peut être réattribué à d'autres bureaux régionaux au besoin pour le traitement des affaires.	
2. Délai de traitement Des délais indus dans le traitement des affaires et dans le temps mis pour rendre les décisions peuvent nuire aux relations patronales-syndicales et causer des problèmes importants aux parties qui souhaitent obtenir un règlement définitif du différend qui les oppose.	• Grâce aux efforts soutenus déployés sur le plan de la gestion des affaires, le Conseil traite en priorité les affaires qui pourraient avoir des conséquences néfastes en matière de relations du travail si une décision n'était pas rendue rapidement. • Une procédure expéditive est en place pour le traitement des demandes d'accréditation. • Le critère de l'analyse de la preuve suffisante à première vue est appliqué dans le cas des plaintes de manquement au devoir de représentation juste de manière à mieux évaluer les besoins propres à chaque affaire et à assigner les ressources nécessaires. Cette mesure a permis de réduire considérablement le délai de règlement de ce type d'affaires. • Le Conseil a mis en oeuvre plusieurs processus de gestion électronique des documents qui, une fois qu'ils seront entièrement déployés, augmenteront la capacité et l'efficacité dans le traitement des dossiers.	Ce risque est directement lié à notre unique résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste* et à notre programme principal : Programme de règlement et de résolution de conflits

Risque	Stratégie d'atténuation du risque	Lien à l'architecture d'alignement des programmes
3. Crédibilité La capacité du Conseil à réaliser son mandat serait minée si la clientèle ne le considérait pas comme une agence de règlement des différends efficace, juste et impartiale.	• Le Conseil s'efforce de rendre des décisions de qualité qui respectent les principes établis en droit et en relations du travail afin d'éviter de semer la confusion parmi la clientèle et d'assurer la stabilité. Au cours de la période visée par le rapport, toutes les décisions ont été confirmées par la Cour d'appel fédérale. • Le Conseil a également favorisé une plus grande accessibilité et une plus grande transparence en communiquant en temps opportun sa jurisprudence et ses résultats liés au rendement au moyen de divers modes de diffusion de l'information. • Le Conseil a entretenu des communications permanentes avec sa clientèle en tenant des rencontres régulières avec le Comité de consultation de la clientèle et des groupes de clients en région.	Ce risque est directement lié à notre unique résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste* et à notre programme principal : Programme de règlement et de résolution de conflits

Dépenses réelles

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues)
13 363 956	13 363 956	7 498 589	7 488 344	(5 875 612)

Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
93	52	(41)

Sommaire du rendement budgétaire pour le résultat stratégique et les programmes (en dollars)

Résultat stratégique, programmes et Services internes	Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Dépenses prévues 2015-2016	Dépenses prévues 2016-2017	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2013-2014	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2012-2013
Résultat stratégique : 1. Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste*.								
1.1 Programme de règlement et de résolution de conflits	9 678 448	9 678 448			5 509 956	5 502 428	9 243 095	9 103 648
Total partiel	9 678 448	9 678 448			5 509 956	5 502 428	9 243 095	9 103 648
Services internes Total partiel	3 685 508	3 685 508			1 988 633	1 985 916	4 014 111	3 682 468
Total	13 363 956	13 363 956			7 498 589	7 488 344	13 257 206	12 786 116

Toutes les ressources du Conseil ont été transférées au SCDATA en date du 1er novembre 2014. Les autorisations totales pouvant être utilisées pour l'exercice 2014-2015 et les dépenses réelles qui figurent dans le tableau ci-dessus représentent sept mois de fonctionnement, soit du 1er avril au 31 octobre 2014.

Harmonisation des dépenses avec le cadre pangouvernemental

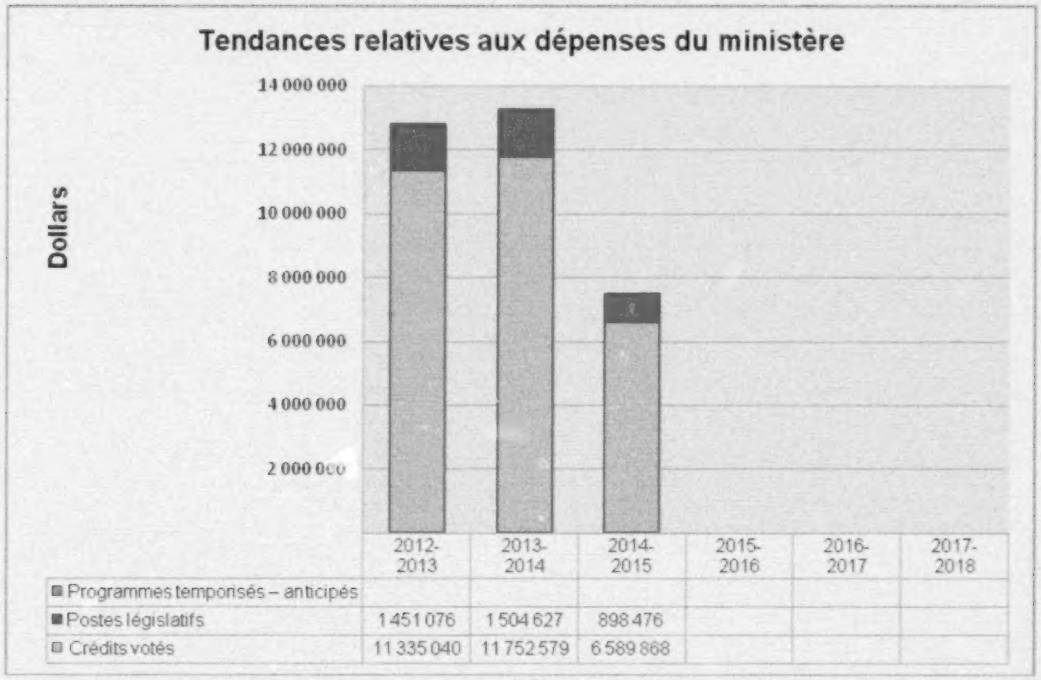
Harmonisation des dépenses réelles pour 2014-2015 avec le cadre pangouvernemental[v] (en dollars)

Résultat stratégique	Programme	Secteur de dépenses	Résultat du gouvernement du Canada	Dépenses réelles 2014-2015
1.Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste*	1.1 Programme de règlement et de résolution de conflits	Affaires économiques	Une croissance économique forte	5 502 428
	Services internes			1 985 916

Total des dépenses par secteur de dépenses (en dollars)

Secteur de dépenses	Total des dépenses prévues	Total des dépenses réelles
Affaires économiques	13 363 956	7 488 344
Affaires sociales	0	0
Affaires internationales	0	0
Affaires gouvernementales	0	0

Tendances relatives aux dépenses du ministère



Les fluctuations des dépenses et dépenses prévues depuis 2012-2013 peuvent s'expliquer par ce qui suit :

1. L'augmentation observée pour 2013-2014 est liée à un transfert permanent de 300 000 $ pour l'administration de la *Loi sur le statut de l'artiste* et à un montant transitoire de 200 000 $ pour l'exercice 2013-2014.

2. Les dépenses réelles du Conseil pour l'exercice 2014-2015 se sont élevées à 7,5 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 44 % par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable au transfert, en date du 1er novembre 2014, de toutes les ressources humaines et financières du Conseil au SCDATA.

Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements au sujet des dépenses votées et des dépenses législatives du Conseil canadien des relations industrielles, veuillez consulter les *Comptes publics du Canada 2015*[vi] sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[vii].

Section II : Analyse des programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique :

Services efficaces de règlement des différends qui favorisent l'établissement de relations de travail constructives dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail* ainsi que de relations professionnelles constructives dans les secteurs régis par la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Mesure du rendement

Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Nombre de demandes et de plaintes réglées exprimé en pourcentage du nombre de demandes et de plaintes reçues au cours de la période	100 %	86 %
Pourcentage des clients qui sont satisfaits des pratiques de gestion des affaires du CCRI, mesuré sur une période de trois ans au moyen d'un sondage sur la satisfaction de la clientèle	75 %	Un sondage sur la satisfaction de la clientèle a été mené en 2013-2014. Le degré de satisfaction général varie entre 80 et 95 % dans la majorité des domaines qui ont été évalués

Programme 1.1 : Programme de règlement et de résolution de conflits

Description

Le CCRI n'a qu'un seul programme principal – en l'occurrence le Programme de règlement et de résolution de conflits. Par ce programme, le CCRI règle des questions liées aux relations du travail en exerçant les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi relativement à l'application et à l'interprétation de la partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code canadien du travail* (le *Code*), ainsi que de la partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* (la *Loi*). Les activités consistent à accorder, à modifier et à révoquer des droits de négociation collective; à mener des enquêtes sur des plaintes alléguant violation de la partie I du *Code*, à les trancher ou encore à régler ces plaintes au moyen de la médiation; à déterminer les services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail; à exercer les pouvoirs de redressement connexes; à rendre des ordonnances d'interdiction en cas de grèves ou de lock-out interdits par la loi; et à établir les modalités d'une première convention collective.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
9 678 448	9 678 448	5 509 956	5 502 428	(4 176 020)

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
67	38	(29)

Résultats du rendement

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats réels
Résolution rapide et uniforme des questions liées aux relations du travail dont est saisi le Conseil	Pourcentage du nombre d'affaires traitées en moins d'un (1) an	75 %	90 %
	Pourcentage du nombre de décisions du CCRI confirmées par la Cour d'appel fédérale	100 %	100 %
	Temps moyen mis pour rendre une décision à partir de la date où le Conseil a pris l'affaire en délibéré	90 jours	48 jours

Analyse du rendement et leçons retenues

Volume d'affaires

La nature de la demande de services du Conseil varie d'une année à l'autre, selon l'état de l'économie et d'autres facteurs qui influent sur le marché du travail. Du 1er avril 2014 au 31 octobre 2014, le Conseil a reçu 424 demandes et plaintes. Ce nombre représente une augmentation de 37 % par rapport au nombre d'affaires reçues au cours de la même période de l'exercice financier 2013-2014.

Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT) continuent de représenter le nombre le plus élevé d'affaires, leur nombre constituant 35 % de toutes les affaires reçues au cours de la période, dont 24 % sont des plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ) et 11 %, d'autres plaintes de PDT. Les demandes d'accréditation représentent 12 % de la charge de travail du Conseil, ce qui représente une augmentation de 3 % si l'on compare à la même période de l'exercice financier précédent.

En ce qui a trait au nombre d'affaires réglées entre le 1er avril 2014 et le 31 octobre 2014, le Conseil a tranché 363 demandes et plaintes, ce qui représente un volume d'affaires tranchées de 86 %. Le Conseil s'efforce de trancher autant d'affaires qu'il en reçoit pendant l'année. Toutefois, le résultat susmentionné est sans doute attribuable à la courte période visée par le rapport. À la fin de cette même période, il y avait 326 affaires en instance. Bien que ce nombre ne soit pas le plus bas enregistré par le Conseil, il représente une charge de travail continue et acceptable.

Délai de traitement

Le délai requis pour traiter un dossier, qui comprend le temps nécessaire pour ouvrir le dossier, faire enquête, agir comme médiateur, tenir une audience et trancher l'affaire, est demeuré une priorité pour le Conseil. Au cours de la période visée, le Conseil a réussi à maintenir son délai moyen de traitement des affaires à 123 jours. Ce nombre représente une importante amélioration par rapport à l'exercice précédent et est bien en dessous de la moyenne de 202 jours des cinq derniers exercices, soit la période de 2009-2010 à 2013-2014.

Le nombre d'affaires traitées à l'intérieur d'une période d'un an suivant la date de présentation au Conseil est, selon ce dernier, révélateur de son efficacité. Au cours du dernier exercice, 90 % des affaires dont le Conseil a été saisi ont été tranchées en moins de 12 mois, ce qui représente une augmentation par rapport au pourcentage de 81 % de l'exercice précédent. La majorité des affaires qui demeurent en instance après un an sont celles qui doivent être entendues en audience ou qui ont été mises en suspens à la demande des parties pendant qu'elles cherchent d'autres moyens de régler leur différend.

Temps mis pour rendre les décisions

Le Conseil rend des *Motifs de décision* détaillés lorsqu'il s'agit d'affaires d'intérêt national ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-lettres concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties en matière de relations du travail. De plus, le Conseil tranche certaines affaires en rendant une ordonnance, dans laquelle il résume sa décision. Le Conseil s'efforce de rendre, de façon rapide, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une

jurisprudence fiable et bien définie. L'un des éléments entrant dans le délai de traitement global est le temps nécessaire à un banc du Conseil pour préparer et rendre sa décision, une fois l'audition de l'affaire terminée. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant sur les éléments de preuve écrits et les documents, comme les rapports d'enquête et les observations écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience qui lui permettra d'obtenir des éléments de preuve et des observations supplémentaires.

Du 1er avril 2014 au 31 octobre 2014, le CCRI a rendu 28 *Motifs de décision* détaillés, 117 décisions-lettres et 129 ordonnances, pour un total de 274 décisions écrites.

Une autre façon d'examiner le rendement du Conseil au chapitre du temps mis pour rendre les décisions consiste à utiliser le paragraphe 14.2(2) du *Code* comme point de repère. Ce paragraphe prévoit que la formation doit rendre sa décision et en notifier les parties dans les 90 jours suivant la prise en délibéré ou dans le délai supérieur précisé par le président du Conseil. Selon ce critère, le Conseil a bien atteint son objectif, puisque le temps moyen qu'il a mis pour rendre ses décisions pendant la période visée par le rapport était de 48 jours. Le Conseil continue à démontrer son engagement et sa détermination à maintenir son volume d'affaires tranchées pour éviter l'apparition d'un nouvel arriéré des affaires.

Demandes de contrôle judiciaire

Une autre mesure du rendement du Conseil, ainsi que de la qualité et de la justesse de ses décisions, est la fréquence des demandes de contrôle judiciaire de décisions du Conseil auprès de la Cour d'appel fédérale et le pourcentage de décisions confirmées à l'issue de ces contrôles. À cet égard, le Conseil continue de maintenir un rendement exceptionnel. Du 1er avril 2014 au 31 octobre 2014, cinq demandes de contrôle judiciaire ont été présentées à la Cour d'appel fédérale. La Cour a tranché six demandes – dont certaines avaient été présentées au cours de l'exercice précédent – et les décisions du Conseil dans ces affaires ont été confirmées.

Satisfaction de la clientèle

Afin de mesurer le degré de satisfaction de la clientèle à l'égard des services fournis par le Conseil, ce dernier a confié à EKOS la tâche de mener un sondage auprès des clients qui étaient parties à des affaires en instance devant le Conseil entre le 1er janvier 2012 et le 21 décembre 2013. Les clients ont été invités à préciser leur degré de satisfaction à l'égard de plusieurs facteurs du service offert par le Conseil, y compris l'interaction avec le personnel du Conseil, le processus de médiation, les scrutins de représentation, les réunions de gestion de l'affaire, les audiences tenues dans le cadre de la procédure expéditive, les audiences et l'accessibilité aux renseignements affichés sur le site Web du Conseil.

Il ressort des résultats qu'une forte majorité de clients (87 %) se disent, dans l'ensemble, satisfaits des services fournis par le personnel du CCRI. Les niveaux de satisfaction à l'égard des neuf facteurs du service se situent dans la même gamme que le niveau de satisfaction globale, variant de peu, soit entre 84 et 95 % de satisfaits. Les facteurs les plus satisfaisants résident dans l'offre de service dans la langue officielle choisie par le client et dans la courtoisie de l'agent du CCRI (avec un niveau de satisfaction respectif de 95 et 94 %). De plus, en ce qui concerne l'impression d'un traitement juste et impartial de la part de l'agent du CCRI, 84 % des clients se montrent satisfaits à cet égard. La proportion de clients insatisfaits de leur dernière expérience avec le personnel du CCRI, tant dans l'ensemble que pour chacun des neuf facteurs du service, est inférieure à 10 %.

Le Conseil cherche constamment des moyens d'améliorer la prestation de ses services et s'efforce de trouver, en temps opportun, des solutions qui favorisent le mieux les relations du travail de la clientèle du Conseil. Les résultats du sondage offrent un éclairage sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui doit être amélioré.

Services internes

Description

Le second programme du Conseil consiste à fournir les services de soutien interne et administratifs nécessaires à l'exécution du programme principal du Conseil. Il comprend des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins du Programme de règlement et de résolution de conflits du Conseil et à remplir les autres obligations de ce dernier. Voici ces groupes : services de gestion et de surveillance, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens immobiliers, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2014-2015	Dépenses prévues 2014-2015	Autorisations totales pouvant être utilisées 2014-2015	Dépenses réelles (autorisations utilisées) 2014-2015	Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) 2014-2015
3 685 508	3 685 508	1 988 633	1 985 916	(1 699 592)

Ressources humaines (ETP)

Prévu 2014-2015	Réel 2014-2015	Écart (nombre réel moins nombre prévu) 2014-2015
26	14	(12)

Analyse du rendement et leçons retenues

Les services internes de gestion intégrée apportent une contribution essentielle à l'exécution de l'unique programme principal. Le Conseil s'est engagé à toujours chercher des moyens de fournir des services internes efficients et efficaces et s'affaire à aborder les défis conformément aux priorités établies par le greffier du Conseil privé en matière de renouvellement de la fonction publique. Le CCRI s'efforce d'utiliser ses ressources humaines, matérielles et financières de la façon la plus économique et efficiente possible afin d'appuyer efficacement la prestation du programme du CCRI et de remplir ses obligations.

Dans le Plan d'action économique du Canada de 2014 présenté à la fin de l'exercice financier, le gouvernement a annoncé son intention de créer le Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs (SCDATA). Cette nouvelle organisation, qui regroupe les activités de plusieurs tribunaux administratifs, fournira des services de soutien au CCRI à partir du 1er novembre 2014. Le CCRI conservera ses pouvoirs décisionnels, tandis que toutes ses ressources humaines et financières seront transférées au SCDATA. Au cours du prochain exercice, le Conseil concentrera ses efforts sur la mise en oeuvre de cette nouvelle initiative afin de veiller à ce qu'il puisse continuer de s'acquitter de son mandat avec l'engagement et l'appui adéquat de ses partenaires.

Section III : Renseignements supplémentaires

Faits saillants des états financiers

État condensé des opérations (non audité)
Pour la période de 7 mois se terminant le 31 octobre 2014
(en dollars)

Information financière	Résultats attendus 2014-2015	Résultats réels 2014-2015	Résultats réels 2013-2014	Écart (résultats réels 2014-2015 moins résultats attendus 2014-2015)	Écart (résultats réels 2014-2015 moins résultats réels 2013-2014)
Total des charges	17 567 000	9 524 251	17 055 017	(8 042 749)	(7 530 766)
Total des revenus					
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts	17 567 000	9 524 251	17 055 017	(8 042 749)	(7 530 766)

Au chapitre des dépenses réelles, une diminution du coût de fonctionnement net (avant le financement du gouvernement en fin d'exercice) de 7,5 millions de dollars a été observée par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable au transfert, en date du 1er novembre 2014, de toutes les ressources humaines et financières du Conseil au Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs.

État condensé de la situation financière (non audité)
Au 31 octobre 2014
(en dollars)

Information financière	2014-2015	2013-2014	Écart (2014-2015 moins 2013-2014)
Total des passifs nets	1 847 933	1 797 118	50 815
Total des actifs financiers nets	947 281	846 084	101 197
Dette nette du ministère	900 652	951 034	(50 382)

Total des actifs non financiers	848 935	1 109 345	(260 410)
Situation financière nette du ministère	(51 717)	158 311	(210 028)

La diminution observée au chapitre de la situation financière du Conseil est surtout liée à la dépréciation de ses actifs non financiers existants, y compris les logiciels et le matériel informatique.

États financiers

Les états financiers prospectifs du Conseil se trouvent sur le site Web du Conseil canadien des relations industrielles[viii].

Dépenses fiscales et évaluations

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans une publication intitulée *Dépenses fiscales et évaluations*[ix]. Les mesures fiscales présentées dans ladite publication relèvent de la responsabilité du ministre des Finances.

Section IV : Coordonnées de l'organisation

Conseil canadien des relations industrielles
Édifice C.D. Howe
240, rue Sparks
4e étage Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0X8

Tél. : 1-800-575-9696
Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-855-0511

Web : http://www.ccri-cirb.gc.ca

Annexe : Définitions

architecture d'alignement des programmes (*Program Alignment Architecture*) : Répertoire structuré de tous les programmes d'un ministère ou organisme qui décrit les liens hiérarchiques entre les programmes et les liens aux résultats stratégiques auxquels ils contribuent.

cadre pangouvernemental (*whole-of-government framework*) : Schéma représentant la contribution financière des organisations fédérales qui dépendent de crédits parlementaires en harmonisant leurs programmes avec un ensemble de 16 secteurs de résultat pangouvernementaux de haut niveau regroupés sous 4 secteurs de dépenses.

cible (*target*) : Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.

crédit (*appropriation*) : Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.

dépenses budgétaires (*budgetary expenditures*) : Les dépenses budgétaires comprennent les dépenses de fonctionnement et en capital; les paiements de transfert à d'autres ordres de gouvernement, à des organisations ou à des particuliers; et les paiements à des sociétés d'État.

dépenses non budgétaires (*non-budgetary expenditures*) : Recettes et décaissements nets au titre de prêts, de placements et d'avances, qui modifient la composition des actifs financiers du gouvernement du Canada.

dépenses législatives (*statutory expenditures*) : Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

dépenses prévues (*planned spending*) : En ce qui a trait aux RPP et aux RMR, les dépenses prévues s'entendent des montants approuvés par le Conseil du Trésor au plus tard le 1er février. Elles peuvent donc comprendre des montants qui s'ajoutent aux dépenses prévues indiquées dans le budget principal des dépenses.

Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son RPP et son RMR.

dépenses votées (*voted expenditures*) : Dépenses approuvées annuellement par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi de crédits. Le libellé du crédit régit les conditions dans lesquelles ces dépenses peuvent être effectuées.

équivalent temps plein (*full-time equivalent*) : Mesure utilisée pour déterminer dans quelle mesure un employé représente une année-personne complète dans le budget ministériel. L'équivalent temps plein est calculé en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures normales de travail. Les heures normales de travail sont établies dans les conventions collectives.

indicateur de rendement (*performance indicator*) : Moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat en vue de déterminer le rendement d'une organisation, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative par rapport aux résultats attendus.

plan (*plan*) **:** Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.

priorité (*priorities*) : Plan ou projet qu'une organisation a choisi de cibler et dont elle rendra compte au cours de la période de planification. Il s'agit de ce qui importe le plus ou qui doit être fait en premier pour appuyer la réalisation du ou des résultats stratégiques souhaités.

production de rapports sur le rendement (*performance reporting*) : Processus de communication d'information sur le rendement fondée sur des éléments probants. La production de rapports sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

programme (*program*) : Groupe d'intrants constitué de ressources et d'activités connexes qui est géré pour répondre à des besoins précis et pour obtenir les résultats visés, et qui est traité comme une unité budgétaire.

programme temporisé (*sunset program*) : Programme ayant une durée fixe et dont le financement et l'autorisation politique ne sont pas permanents. Ce programme est aussi appelé programme à durée temporaire ou programme à élimination graduelle. Lorsqu'un tel programme arrive à échéance, une décision doit être prise quant à son maintien. Dans le cas d'un renouvellement, la décision précise la portée, le niveau de financement et la durée.

rapport ministériel sur le rendement (*Departmental Performance Report*) : Rapport traitant des réalisations concrètes d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires au regard des

plans, des priorités et des résultats attendus exposés dans le rapport sur les plans et les priorités correspondant. Ce rapport est déposé au Parlement à l'automne.

rapport sur les plans et les priorités (*Report on Plans and Priorities*) : Rapport fournissant des renseignements au sujet des plans et du rendement prévu sur trois ans d'une organisation qui dépend de crédits parlementaires. Ces rapports sont déposés au Parlement chaque printemps.

rendement (*performance*) : Utilisation qu'une organisation a faite de ses ressources en vue d'obtenir ses résultats, mesure dans laquelle ces résultats ses comparent à ceux que l'organisation souhaitait obtenir, et mesure dans laquelle les leçons apprises ont été cernées.

résultat (*result*) : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.

résultat stratégique (*Strategic Outcome*) : Avantage durable et à long terme pour les Canadiens qui est rattaché au mandat, à la vision et aux fonctions de base d'une organisation.

résultats du gouvernement du Canada (*Government of Canada outcomes*) : Ensemble de 16 objectifs de haut niveau établis pour l'ensemble du gouvernement et regroupés selon 4 secteurs de dépenses : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales.

Structure de la gestion, des ressources et des résultats (*Management, Resources and Results Structure*) **:** Cadre exhaustif comprenant l'inventaire des programmes, des ressources, des résultats, des indicateurs de rendement et de l'information de gouvernance d'une organisation. Les programmes et les résultats sont présentés d'après le lien hiérarchique qui les unit, et les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La Structure de la gestion, des ressources et des résultats découle de l'architecture d'alignement des programmes.

Notes de fin de document

i. *Code canadien du travail (Partie I – Relations du travail)*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/

ii. *Code canadien du travail (Partie II – Santé et sécurité au travail)*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/

iii. *Loi sur le statut de l'artiste (Partie II – Relations professionnelles)*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/S-19.6/

iv. Renseignements sur les membres du Conseil canadien des relations industrielles, http://www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/fra/h_00112.html

v. Cadre pangouvernemental, http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx

vi. Comptes publics du Canada 2015, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

vii. Site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html

viii. États financiers prospectifs du Conseil canadien des relations industrielles, http://www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/fra/h_00237.html

ix. Dépenses fiscales du gouvernement du Canada, http://www.fin.gc.ca/purl/taxexp-fra.asp